



---

# TRABAJO FINAL DE GRADO

---

Licenciatura en Administración

“Planificación estratégica Grupo Meta – Sauco SA”



Autor: D'Aloia, Gastón

DNI: 36306528

Legajo: VADM17444

Profesor/a: Barrón, Patricia

Fecha: 14/11/2021

## **Agradecimientos**

Primero que todo como persona creyente, quiero agradecerle a Dios y San Expedito por darme las fuerzas necesarias para llegar hasta acá.

A mis padres Enrique y Laura, por el gran apoyo en todos estos años de estudios y acompañarme en cada decisión que tomé en mi vida respecto a eso.

A mi compañera de vida Camila, por levantarme en las peores situaciones y por haberme aconsejado para bien en los momentos que más necesitaba de alguien.

A mi hermana Fátima, persona que siempre se preocupó por preguntarme como me iba en cada parcial y por felicitarme y arengarme en cada promoción que lograba.

A mi gran amiga Florencia, que nos vimos muy pocas veces pero que a pesar de la distancia nos ayudamos mutuamente para llegar juntos hasta acá.

A mi profesora Patricia, por ayudarme y aclararme cada duda que tenía mostrando su gran vocación por enseñar y siendo mi cursado a distancia lo que se hace indispensable alguien en quien confiar y saber que si necesitaba de algo allí estaría.

A todos ellos les digo, ¡muchísimas gracias!

## Resumen

A lo largo de este trabajo respecto a un Reporte de Caso se tendrá como eje principal la unidad económica Sauco S.A perteneciente al grupo económico Meta, ubicado en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. El mismo desarrolla dos actividades principales, la elaboración de cerveza del tipo artesanal en la fábrica Checa en dicha localidad y en el rubro gastronómico, con el restaurante La Jirafa en la ciudad de Bariloche, Rio Negro. Para dicho reporte de caso, se propone basándose en un análisis interno como externo, la elaboración de un Plan Estratégico que permita mediante una estrategia de diferenciación más amplia, destacarse por sobre la competencia, desarrollando nuevos canales de comercialización de la cerveza y nuevos servicios para el cliente en el restaurante, que permita aumentar la rentabilidad de la unidad económica entendiendo los nuevos gustos y preferencias, y, fortalecer la identidad de marca. El objetivo general propuesto es aumentar la rentabilidad en un 4,5% para finales del año 2024, definiéndose para ello 3 objetivos específicos, incrementar la facturación de la cervecería y el restaurante e incrementar la identidad de marca Checa.

Palabras claves: Planificación – Estrategia – Diferenciación – Identidad.

## Abstrac

Throughout this work regarding a Case Report, the main axis will be the economic unit Sauco S.A belonging to the Meta economic group, located in the town of Sacanta, province of Córdoba. It develops two main activities, the production of craft beer in the Checa factory in that town and in the gastronomic area, with the La Jirafa restaurant in the city of Bariloche, Rio Negro. For this case report, it is proposed based on an internal and external analysis, the elaboration of a Strategic Plan that allows, through a broader differentiation strategy, to stand out from the competition, developing new beer marketing channels and new services for the customer in the restaurant, which allows increasing the profitability of the economic unit by understanding new tastes and preferences, and strengthening the brand identity. The general objective proposed is to increase profitability by 4.5% by the end of 2024, defining 3 specific objectives, to increase the turnover of the brewery and the restaurant and increase the Checa brand identity

Keywords: Planning - Strategy - Differentiation – Identity.

## Índice de contenido

Introducción.....	6
Capítulo I – Análisis de la situación.....	8
Análisis del macroentorno – PESTEL.....	8
Factores políticos - económicos.....	8
Factores sociales.....	9
Factores tecnológicos.....	10
Factores ecológicos – legales.....	10
Análisis del microentorno - Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	11
Rivalidad entre competidores.....	11
Ingresos de nuevos competidores.....	12
Poder de negociación de los compradores.....	13
Poder de negociación de los proveedores.....	14
Productos sustitutos.....	15
Análisis interno – Cadena de valor.....	15
Actividades primarias.....	15
Actividades de soporte.....	17
Capítulo II – Marco teórico.....	19
Capítulo III - Conclusión Diagnóstica.....	22
Capítulo IV - Propuesta.....	24
Plan de implementación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos específicos.....	25
Planes de acción.....	26
Plan de acción N°1 – Estrategias de comercialización de Checa.....	26
Plan de acción N°2 – Posicionamiento de la marca en clientes actuales y potenciales de Checa.....	28
Plan de acción N°3 – Estrategia comercial para el restaurante LaJirafa.....	29
Flujo de fondos del Plan estratégico.....	30
Diagrama de Gantt.....	31
Capítulo V – Conclusión y recomendaciones.....	32
Capítulo VI - Referencias.....	34

Capítulo VII – Anexos.....	37
Anexo 1 - Análisis de Mercado.....	37
Industria Cervecera.....	37
Industria gastronómica.....	38
Anexo 2 – Presupuestos de desarrollo de página web, packaging latas y botellones.....	39
Anexo 3 – Puntos Checa (distribuidores oficiales).....	41
Anexo 4 – Presupuesto para ploteo de packaging, botellones y chopera móvil.....	42
Anexo 5 – Presupuesto de cestos para reciclado de latas.....	42

### **Índice de Tablas**

Tabla N°1 - Plan de acción 1
Tabla N°2 - Plan de acción 2
Tabla N°3 - Plan de acción 3
Tabla N°4 - Flujo de fondos

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1 – Diagrama de Gantt
Ilustración 2 – Presupuesto MAPINSIS
Ilustración 3 – Presupuesto JLL Group
Ilustración 4 – Presupuesto Pettish bazar
Ilustración 5 – Puntos amarillos Checa
Ilustración 6 – Presupuest Imprentor
Ilustración 7 – Presupuesto Multienvase

## Introducción

En el presente trabajo se abordaron, metodologías de aplicación para un reporte de caso de la unidad de negocios Saucó S.A del Grupo Meta, dedicada al rubro gastronómico y de fabricación de bebidas en el que se definió la planificación estratégica implementando una estrategia de diferenciación como lineamiento a la dirección, definiendo objetivos medibles y tácticas para poder alcanzarlos, de manera que derive en mejoras en sus indicadores de rentabilidad.

El Grupo Meta posee su casa central ubicada sobre Av. Mitre N°331 en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. La misma fue fundada por tres hermanos en el año 2019, Juan Cruz, José y Paula Fernández, quienes, siguiendo las convicciones heredadas de su abuelo en el compromiso con su labor y trabajo incansable, unieron lo que le apasionaba a cada uno en su rubro dándole vida al mismo.

El negocio comenzó con la creación de distintas unidades económicas desarrollada por cada uno de los hermanos Fernández, quienes se especializaban en rubros diferentes como ser, trabajo agrícola, producción de bebidas y gastronomía. Con la decisión de la creación del grupo buscaron unificar las diferentes unidades económicas bajo un mismo nombre que lo representara ante el público.

Hoy en día, el Grupo Meta está formado por cuatro unidades económicas, estas son, La Tregua S.A quien realiza actividades de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta, El Arañado, Saucó S.A que tiene como actividad principal la manufactura mediante la fabricación de bebidas con graduación alcohólica como ser cervezas, maltas y malteadas denominada bajo el nombre de “Cervecería Checa” y también se desempeña en el rubro gastronómico con un restaurante “La Jirafa” en la ciudad de Bariloche, Río Negro, Cervezas Argentinas S.A.S, quien se especializa también en el área gastronómica y con participación accionaria en el bar “Casa Negra” realizando expendio de bebidas, el mismo está ubicado en Córdoba Capital, y como cuarta unidad económica esta Brewing S.A.S quien está próximo a su inauguración, la misma se desempeñara en el sector gastronómico con la apertura de un bar propio donde se ofrecerá como principal producto cervezas Checa producida por dicho grupo empresario.

Como hitos importantes del Grupo Meta podemos mencionar, la unificación de las diferentes unidades de negocios bajo un solo grupo empresario, a nivel de unidad la compra realizada por Sauco S.A de La Jirafa, logrando su recuperación y repunte tras la caída que había sufrido por gestiones anteriores, la fundación de la fábrica de cervezas Checa logrando certificaciones de calidad ISO 9001 por buenas prácticas y manufactura y la futura inauguración de Brewing S.A. [CITATION Sig21 \l 2058 ]

La aceptación que posee Sauco SA de la gente del lugar es buena, pero se debe trabajar en definir una identidad como unidad económica y como marca, que comunique principios, creencias y valores de la misma. Se debe lograr además, una relación más estrecha entre la cervecería y el restaurante evaluando la cadena de suministro de manera que permita ofrecer cervezas Checa en La Jirafa, basándose en tipos de productos y envases con diseños referidos a la patagonia argentina, con descuentos y promociones para quienes consuman la misma en el restaurante buscando lograr captar al público local así como también, crear una experiencia única con turistas que acudan al restaurante complementando sus platos regionales con la cerveza. Lograr una buena estrategia de marketing mix es muy importante de manera que permita buscar la mayor penetración en bares de terceros con la marca Checa y lograr mayor público local en La Jirafa.

Como exponen los autores Hill, Jones y Shilling (2015), el estudio y la aplicación de herramientas y metodologías orientadas a la generación de valor como las propuestas en el presente trabajo, pretende realizar un análisis del ambiente interno y externo en el que se desenvuelve específicamente la unidad económica Sauco S.A que forma parte de esta, relevando toda la evidencia disponible que permita arribar a un diagnóstico concreto de su situación actual y así describir el direccionamiento estratégico que se realizara en la misma. [CITATION Hil15 \l 2058 ]

Como principal ejemplo tenemos las acciones realizadas por “Cervecería y Maltería Quilmes”, que ante el crecimiento de la fabricación de cervezas artesanales que obedeció a un cambio de cultura no solo en el rubro de bebidas sino también en el gastronómico, debió elaborar un plan estratégico y aplicar estrategias de marketing agresivas que le permitiera hacerle frente a esos productos que amenazaban con quitarle parte del mercado y desplazar sus productos, creando una marca artesanal con sabores y productos nuevos dándole vida de esta manera a la

que hoy conocemos como Cerveza Patagonia. Hoy en día ofrecen diferentes experiencias al público no solo con el Rancho Patagonia, donde genera una experiencia única para el consumidor al poder visitar sus instalaciones, probar sus distintos productos, degustar de gastronomía de la región sino también con más de los 55 refugios Patagonia que posee en el país. [CITATION Anó17 \l 2058 ]

## **Capítulo I – Análisis de la situación**

En este capítulo, se analizarán los factores o participantes que hacen al macro entorno como así también, al entorno inmediato o micro entorno de la organización.

El macro entorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales, es decir, representa a todas las fuerzas externas que afectan a la empresa y que no son controlables por ella.

### **Análisis del macroentorno – PESTEL**

#### *Factores políticos - económicos*

El 19 de marzo del 2020 con la publicación del decreto 297/2020 en el Boletín Oficial sobre “el aislamiento social, preventivo y obligatorio”, el gobierno nacional tomo esta medida para apalea la pandemia del Covid-19, con esto se vio afectado el sector gastronómico y el de producción de bebidas específicamente las consideradas no esenciales produciendo un colapso en el consumo y generando, además, una fuerte caída en el nivel producción y ventas en dichos sectores. Si bien se han definido nuevas aperturas, las mismas son con restricciones de horarios y de cantidad de personas. [CITATION Bol201 \l 2058 ]

Se lanzo el programa de recuperación productiva Repro II como herramienta para sostener el empleo en sectores con dificultad económicas, siendo el monto de asistencia variable según la situación, la cual, para el sector gastronómico, la suma asciende a \$22000. Esto es pagado por el gobierno como suma fija a los trabajadores a cambio del pago de remuneraciones realizadas por el empleador. [CITATION Min21 \l 2058 ]

Para estimular el turismo se realizó la segunda edición del programa PreViaje en cual en este nuevo lanzamiento se incluye el turismo internacional, con reintegro de hasta el 50% del costo del paquete con compras de hasta un mes de anticipación. Se verá beneficiado tanto el

sector del turismo como todos aquellos que giran en torno al funcionamiento de este como es el hotelero y gastronómico con esta medida. [CITATION Min211 \l 2058 ]

El mercado mundial de la cebada cervecera y forrajera se vio afectada en este último tiempo por el hambre importador del mercado chino tras la caída de consumo debido a la pandemia y profundizado por el conflicto que existe entre este país y Australia. Esto prevee un nivel de demanda histórico de China lo que hace suponer que la prima de precio de la cebada para la elaboración de cerveza se vea aumentado para el periodo 20/21 siendo el consumo interno de esta un 30% del total producido en el país. [CITATION Bol202 \l 2058 ]

El Ministerio de agricultura de la nación, busca agregar para este año 2021 al Código Alimentario el bagazo cervecero seco para potenciar no solo económicamente la industria cervecera, sino también que esta sea más sustentable, generando un impacto social y ambiental positivo, así como también minimizar pérdidas de alimentos en línea con los principios de economía circular y bioeconomía.[CITATION Min212 \l 2058 ]

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), para los próximos meses de cierre de año se prevee una desaceleración de la inflación entorno al 2,8% mensual de manera que esta termine con valores interanuales cercanos al 48% teniendo en cuenta estos meses con respecto a los del año 2020. Esto viene relacionado además a la incertidumbre electoral que existe para este segundo semestre del año en cuanto a lo que puede suceder en materia cambiaria, donde si no existen sobresaltos en el mercado financiero por diferentes especulaciones, se estima que la brecha cambiaria quede 21 puntos por debajo de la inflación y evite que esto se traslade a precios, lo que generaría aumento de los mismos en la cadena de valor. [CITATION IND21 \l 2058 ]

Para este año 2021 La Ley Tarifaria de la provincia de Córdoba, respecto al pago del impuesto a los ingresos brutos y de acuerdo a lo que establece el Código Fiscal, determino en su artículo 2º, una alícuota del 1,5% para las actividades de producción y elaboración de bienes en el que se incluye la producción de cervezas, bebidas malteadas y malta con código NAES – 110300. [CITATION BDO21 \l 2058 ]

### *Factores sociales*

La pérdida de ingresos a nivel país ha generado una caída en la actividad económica y de igual forma en los niveles de consumo, la cual para este primer semestre del año fue entorno al 15% a nivel nacional y de un 12% para el interior del país. Si bien la caída en el consumo de bebidas alcohólicas lleva en este primer semestre una caída del 4,9%, en el acumulado del año la familia de alimentos y bebidas son las que muestran el mayor nivel de aumento superando el promedio del total de la canasta de Consumo Masivo siendo las bebidas con alcohol las de mayor aumento en estos últimos 2 meses. [CITATION IND211 \l 2058 ]

La cuarentena y las restricciones producidas por la pandemia del Covid-19, genero un cambio y un aumento en las compras proactivas de los consumidores produciendo mayores compras por internet y consumos en los hogares lo que genero un cambio en las costumbres. Los patrones de consumo producidos por la pandemia han llegado para quedarse y entender esto es de fundamental importancia hoy en día para aplicar nuevas estrategias de ventas y promoción. [CITATION Gon21 \l 2058 ]

### *Factores tecnológicos*

El impacto de la Pandemia de Covid-19 produjo una acentuada aceleración en el uso de las herramientas tecnológicas en la gestión empresarial especialmente en áreas como las de ventas, atención al cliente, el desarrollo de las actividades en la cadena de suministro, manejo de stock, facturación, entre otras. Hoy en día la utilización de página web y del e-commerce para cualquier industria es fundamental, para el sector gastronómico y de bebidas existen apps que permiten realizar pedidos en el momento, en el que se ofrecen menú promociones y cartas de manera digital, en donde se puede trabajar de manera integrada con web y aplicación móvil para gestión de reservas y control de capacidad de comensales. Los programas de gestión de negocios son de vital importancia, los mismo permiten múltiples tareas para control de ventas, stock, facturas, todo en el momento. En la actualidad las empresas están obligadas a trabajar con tecnología que permita mejorar su comunicación y dar a conocer sus productos, para cual es indispensable la utilización de redes sociales como principal vía.

### *Factores ecológicos – legales*

El 19 de febrero del 2021 fue publicado en páginas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca sobre la situación del residuo producido por la fabricas cerveceras que es el

bagazo cervecero seco, el mismo representa el 80% de los subproductos de esta producción en donde se plantea la importancia de darle algún tipo de uso al mismo no solo para generar un impacto económico favorable en dicha industria sino también mediante la incorporación del mismo al Código Alimentario Argentino de manera que pueda ser aprovechado por otras industrias como la de panificado y repostería. Con esto no solo se busca un impacto económico sino también un impacto social y ambiental, positivo y sustentable, entendiendo que el mismo como residuo, produce gas metano, gas más tóxico que el dióxido de carbono y que de esta manera, permita también eliminar pérdida de lo que podría ser alimentos en línea con principios de economía circular y bioeconomía.[CITATION Min212 \l 2058 ] [CITATION Rod21 \l 2058 ]

Referido a las restricciones producidas por la pandemia del Covid-19, le provincia de Rio Negro dispuso nuevas medidas de flexibilización para locales gastronómicos con nuevos horarios de aperturas y cierres de los mismos. [CITATION Ano21 \l 2058 ]

Es de vital importancia saber comprender lo que el contexto actual y futuro nos pueden brindar, amenazas que existen en el mismos según las fortalezas de la empresa se pueden convertir en oportunidades que nos diferencien al resto entendiéndose esto en saber identificar correctamente nuestro mercado meta definiendo las estrategias de comercialización necesarias para poder llegar a ellos, como ser entender los nuevos patrones de consumo de estos desarrollando el “off premise”.

### **Análisis del microentorno - Modelo de las cinco fuerzas competitivas**

#### *Rivalidad entre competidores*

Según Marcelo Roggio de Cerveza de Peñón del Águila y presidenta de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Córdoba, en la industria cervecera artesanal en la provincia de Córdoba existen aproximadamente 100 cervecerías habilitadas de las cuales el 20% posee el RNE (registro nacional de establecimientos) y el RNPA (registro nacional de productos alimenticios), las mismas se tratan de cervecerías habilitadas para vender a nivel provincial y nacional aunque se cree que existen un sinnúmero de pequeños productores para un mercado limitado. La industria cervecera es una industria consolidada, varias marcas poseen una porción de mercado considerable, por lo que la competencia que existe es alta, en lo artesanal esta Antares, Peñón del Águila, Cerveza Patagonia, Lupulus, entre otras en la provincia sin contar marcas más industrializada como la misma Cervecería y Maltería Quilmes y Brahma (AB InBev)

y CCU, estas manejan no solo gran parte del mercado cordobés sino a nivel nacional y algunas de estas ya con bares propios de la marca por lo que las formas de producción, sabores, estilos, aromas y presentación para darle una mejor calidad al producto, son unos de los principales factores que los productores tienen en cuenta a la hora de seducir al consumidor y lograr diferenciarse de la competencia. [CITATION Cám19 \l 2058 ]

El consumo per cápita de cerveza para 2019 se estimó en 45 lts, pero el crecimiento de la demanda que traía la industria se estancó por la crisis económica desde 2018 y se vio profundizada por la pandemia en 2020, esto genera una rivalidad más intensa entre las empresas que buscan mantener su porción de mercado y las que buscan crecer, teniendo en cuenta además que el mercado que poseen las cervezas artesanales es de solo el 3% del consumo nacional. Respecto a la estructura de costos, esta se ve encarecida desde el 2018 tras las reiteradas devaluaciones de la moneda local teniendo en cuenta que la mayoría de las cervecerías utilizan materia prima importada por lo que la misma está estrechamente relacionada al volumen de ventas, y la caída de la demanda genera una intensa rivalidad en la industria por los precios buscando además no resignar calidad del producto para no perder mercado.

El sector gastronómico en Bariloche, provincia de Río Negro, se estima en un aproximado de 500 establecimientos en sus diferentes características y tipo de servicio, es una industria fragmentada en donde la competencia es alta, ya que la diferenciación entre lo que ofrecen cada uno es muy baja. La crisis económica desde el 2018 sumado a la pandemia de 2020, afectó gran parte de la industria con cierres de una gran cantidad de restaurantes debido a la caída de la demanda por falta del turismo interno como internacional en la provincia por las restricciones de circulación, generando aumento de la competencia entre los restaurantes para mantener su porción de mercado y permanencia. Respecto de la estructura de costos de la industria para cubrirla depende principalmente del volumen de ventas por lo que la competencia en ese sentido es alta y con menos utilidades.

Las nuevas reaperturas al turismo tanto interno como al internacional, prevén una concurrencia del 80% del aforo en un año normal en vacaciones de invierno, lo que hace suponer un aumento de la demanda del sector, esperándose que la competencia se reduzca en la industria y exista la posibilidad de un crecimiento en utilidades de la misma.

### *Ingresos de nuevos competidores*

En la industria de la cerveza artesanal las barreras de ingreso a la misma son altas, esto se debe a que existen ciertos factores que elevan las mismas, una de ellas es la inversión que debe realizarse en las maquinarias necesarias para producir un producto con la calidad, presentación y precio que el consumidor de dicho mercado demanda de las mismas y permita obtener la diferenciación necesaria, además, podemos mencionar que el costo de la materia prima importada para la producción de cerveza como ser el lúpulo, sufre constantes aumentos de precio por la devaluación del peso y las de origen interno son *commodity*, es decir, varían también a precio dólar de exportación, lo cual lograr ingresar a la industria con economía de escala para reducir costos unitarios requiere de una gran inversión, por lo cual, el negocio no es atractivo para todos, característica que distingue a las de producción industrial que han adquirido en su curva de experiencia con el tiempo, el *know-how* necesario, lo que le da una ventaja absoluta en costos sobre nuevas empresas.

En la industria gastronómica las inversiones necesarias para ingresar a la misma son de baja-media, si bien requiere de inversión necesaria para el normal funcionamiento, la tecnología aplicada y los costos para la producción no son altos. La rentabilidad de un restaurante está directamente relacionada con su volumen de venta por lo que distribuir los costos fijos y variables en un mayor volumen de ventas para obtener economías de escala es de suma importancia, se puede mencionar que las barreras referidas a esto son de media-baja.

Existen también, barreras de carácter legal baja-media entendiendo a estas como ordenanzas municipales sobre cuestiones bromatológicas, habilitaciones de nuevos comercios, normas sanitarias y medioambientales, así como también habilitaciones nacionales como el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) para empresas productoras de alimentos y bebidas. [CITATION Min213 \l 2058 ]

### *Poder de negociación de los compradores*

Respecto a los clientes de la industria, la capacidad de negociar que posee los mismo es medio-baja, si bien es difícil que el cliente haga bajar los precios del producto ofrecido por las cervecerías o aumentar exigencias, si poseen la capacidad para poder escoger que comprar. Si podemos mencionar que al cliente le cuesta muy poco cambiar de marca y de producto, con su

decisión puede lograr enfrentar a proveedores cerveceros a que no trasladen parte de costos a sus precios y además mejorar la calidad del producto ofrecido de manera de seducir al cliente.

En la industria gastronómica el total de los pedidos en la misma depende del consumidor además de que la cantidad de proveedores que existen es grande, lo que le da la posibilidad al cliente de elegir entre mucha oferta que es lo que desea, sumado esto a que los costos de cambiar de un restaurante a otro son bajos, esto genera un poder de negociación de los compradores para lograr baja de precios y mayores exigencias de baja-media.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

En la industria cervecera la compra de materia prima para la producción, cebada y malta, es de vital importancia y no posee sustitutos lo que el poder de negociación que poseen los proveedores de las mismas se considera medio-alta, entendiéndose esto también en que los productores de las mismas no solo venden en el mercado interno el cual es un aproximado del 20% de la producción total exportando además, el 80% restante, esto los convierte en los mayores exportadores de Sudamérica lo que de una u otra manera elevan los costos de la industria con los aumentos de precios debido a que no representa una amenaza para estos el volumen de sus ventas internas. En el caso de los proveedores de lúpulos, el poder de negociación que poseen es alto, ya que solo existen dos productores de dicha materia prima en el país, en Neuquén y Río Negro, entre ellos la Comarca Andina del Paralelo 42 y el resto en Alto Valle, donde la producción de los mismos asciende a 300 toneladas debiendo importarse otras 600 toneladas para abastecer al mercado local total, lo que supone que no existen sustitutos para ello. Esto los transforma en proveedores particulares en donde sus insumos son únicos lo que un cambio en los mismo a la industria le requiere mayores costos. [CITATION INT20 \l 2058 ]

Para el envasado de los productos cerveceros se utilizan barriles de acero inoxidable y botellas de vidrios, ambos insumos son escasos y costosos, existiendo un monopolio en el abastecimiento de los mismos, entre los proveedores esta Cristalería Rigolleau S.A, quien provee de las botellas de vidrios y Krieg S.R.L de barriles que son importados por este representando ambos un poder de negociación alto, con capacidad de establecer los precios de los productos y elevar los costos de la industria. Las grandes empresas industrializadas han creado además un oligopolio con la reventa de barriles usados cuyo precio se ve incrementado con el aumento de

cervecerías artesanales dándole un poder de negociación alto a estos también. [ CITATION Win19 \l 2058 ]

Respecto a la industria gastronómica, la cantidad de proveedores para el sector en la provincia de Río Negro son muchos, los restaurantes además para la elaboración de su gastronomía requieren de insumos y materias primas que poseen muchos sustitutos lo que hace suponer que el poder de negociación que poseen los proveedores es baja, si bien estos elevan sus precios encareciendo los costos de la industria, el sector gastronómico representa un cliente importante para dichos proveedores pudiendo enfrentar a los mismo para reducir precios y quitándole capacidad de negociación.

#### *Productos sustitutos*

En la industria cervecera artesanal existen una gran cantidad de productos sustitutos directos y similares, existe gran variedad de productores lo que representa una alta competitividad limitando de alguna manera a la hora de la fijación de los precios. Podemos mencionar además que no solo la industria artesanal representa una gran cantidad de sustitutos sino también los productos más industrializados, con producción de escala lo que le permite definir precios relativos más bajos aumentando su competencia.

Para el consumidor al existir tantos productos sustitutos le es más fácil poder cambiar sin que exista ningún impedimento lo que hace más importante la capacidad de diferenciación que posean las compañías de la industria para captar porción de mercado lo que hace la competencia más marcada.

Para la industria gastronómica la amenaza de productos sustitutos es alta si se considera la variedad de productos que satisfacen la misma necesidad, por lo que el atractivo de la industria es bajo. Al existir una amplia variedad de sustitutos, el costo del cliente de cambiarse de un formato a otro es bajo, y son los restaurantes los formatos de mayor crecimiento tras las nuevas aperturas debido a la pandemia, lo que intensifica la competencia y baja la rentabilidad del mismo.

## **Análisis interno – Cadena de valor**

Este análisis interno de la unidad de negocio nos permite determinar cada una de las etapas de la cadena en donde se va agregando valor en el producto para los clientes y grupos de interés, de manera de crear y mantener una ventaja competitiva.

### *Actividades primarias*

**I y D:** la cervecería posee certificación de calidad de normas ISO 9001 lo que lleva a la misma a constante búsqueda de buenas prácticas de manufacturas (BPM) para mejora de procesos y más eficientes que le permita reducir su estructura de costos, elaborar productos seguros para el consumo y mantener los estándares de calidad requeridos. Otro aspecto importante es en el diseño de sus productos, con una longitud de 7 tipos de cervezas diferentes, busca siempre en sus creaciones, la elegancia en sus diseños de envases, variación de ingredientes, sabor y colores, creatividad y nuevas ideas reinterpretando siempre los estilos tradicionales.

**Producción:** la materia prima utilizada es agua, cebada, levadura para la fermentación, malta para aportar azúcar, color, sabor y cuerpo y variedades lúpulos para amargos y aromas. Posee equipos con la mayor tecnología para el *brewing* de la cerveza, estos son maceradora de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriador, maquina enlatadora, filtrador y las instalaciones para el normal funcionamiento de dichos equipos, esto le permite un volumen de producción anual de 360000 litros. Para el envasado y almacenamiento se utilizan barriles de acero inoxidable, botellas de vidrio y latas.

Respecto al restaurante, elabora platos tradicionales de la cultura argentina especialmente del sur, minutas, platos nutritivos como también menús ejecutivos, para ello posee el equipamiento de cocina necesario, cocinas y hornos industriales, mobiliarios y electrodomésticos indispensables. Aplica tecnología en el proceso como ser el sistema informático para comidas “MR comanda” que permite ver en línea información de ventas, compras, inventarios además de permitir agregar productos y cambiar precios. Se poseen los instrumentos específicos y mobiliarios correspondientes de oficina para el desarrollo de la actividad administrativa.

**Marketing y venta:** la cerveza se comercializa en bares y restaurantes enfocados en la juventud, se utilizan redes sociales como medios de publicidad masiva entre ellos *Instagram* con un aproximado de 11000 seguidores, en la misma se promociona la marca con los distintos

productos que esta posee y los nuevos por lanzar, su historia, como se lleva a cabo cada proceso en la etapa de producción, los diferentes puntos de ventas donde se comercializa, el origen de sus diseños en latas y contacto comercial de la empresa. Se realizan mediciones de satisfacción del cliente, indicadores de ventas de cervezas entre otras variables, esto realizado por un técnico en marketing. Se cuenta, además, con fuerzas de ventas que se terceriza a una agencia de ventas denominada “DropBrokers” quien se especializa en la comercialización de cervezas artesanales, colaborando también con el técnico en marketing para favorecer la coordinación y alcanzar objetivos comunes.

El restaurante posee ventas directas al público con capacidad para 160 comensales, realiza además ventas a pedidos mediante delivery utilizando la aplicación de “Pedidos Ya” y “Delivary” como también para retiro en el mismo. Posee página web donde se puede consultar los diferentes platos que se ofrecen, menú del día, promociones y eventos, teléfonos y mail de contacto para consultas y reservas como también utilizar la opción de “Google Maps” para obtener las indicaciones de cómo llegar al mismo y poder dejar la reseñas y calificación mediante estrellas y comentarios. Utiliza redes sociales como *Instagram* y *Facebook*, en ellos se muestran imágenes ilustrativas de los platos, teléfonos y casillas de mensajes de contacto.

**Servicio al cliente:** lo que se busca es la satisfacción del cliente mediante la calidad en los productos que se ofrecen, la posibilidad de degustar los distintos estilos de cervezas antes de realizar una compra, la posibilidad de consultar los menús del día y realizar reservas para envío por delivery, la rapidez de atención del restaurante con muy buena concepción disciplinar en los productos y servicios y con buenas recomendaciones.

#### *Actividades de soporte*

**Recursos humanos:** la planta fabril de cerveza cuenta con 2 responsables, un directivo del grupo y un licenciado en química quien se encarga de la parte productiva y elaboración de cervezas, además, cuenta con 3 operarios, todos masculinos, con una franja etaria de entre 19 y 24 años de edad, los mismo poseen secundario completo y son los que coordinan la producción y realizan tareas administrativas como ser compras de insumos, pagos y ventas de productos. Los coordinadores reciben constante capacitación en la elaboración de cervezas por parte del líder de la producción. El convenio colectivo que se emplea para los trabajadores es el FAECYS.

El restaurante cuenta con 2 responsables que administran al mismo desde casa central, cuenta también con un plantel fijo de 5 personas, 3 mujeres y 2 hombres, 2 son responsables del restaurante en el lugar, ambos con secundario completo y con experiencia en administración y locales gastronómicos y el resto cocineros y mozos, se suele por temporada contratar un mozo y demás personal según necesidad. El convenio colectivo que se emplea para los trabajadores es UTHGRA.

**Administración de materiales:** las tareas administrativas de carga de ordenes de compras de insumos y materiales, remitos y ventas de productos, es realizada por personal administrativo mediante sistema MR Comanda, los insumos provienen de proveedores de la provincia de Córdoba, Santa Fe, Rio Negro e internacionales con los cuales existe una excelente relación. Los productos de cervecería son comercializados a bares de la zona y resto de Córdoba, en la provincia de Santa Fe y de Rio Negro, para lo cual se utiliza una empresa distribuidora denominada “LaTerroir” como medio de reparto del producto. Cuenta también, con fuerzas de ventas tercerizadas, la misma es realizada por una agencia de fuerzas de ventas que se especializa en la comercialización de cervezas artesanales. El producto de restaurante es comercializado en el mismo mediante ventas directas al público en el local y mediante reparto por delivery realizado por una empresa de distribución.

**Tecnología:** se utiliza la última tecnología en maquinaria de producción y elaboración de cerveza, se utiliza app “MR Comandas” para la elaboración de stock de insumos, administración de compras y ventas, agregar productos y cambiar precios en el restaurante. Además, se utilizan redes sociales y pagina web para acciones de marketing y publicidad.

**Infraestructura:** la unidad en si es administrada por dos de los fundadores del grupo desde la central, los mismos son quienes realizan la selección y evaluación del personal además de realizar las capacitaciones necesarias. Las tareas contables y legales son llevadas a cabo por personal tercerizado, tres contadores y un abogado. La autoevaluación la realiza uno de los contadores y una técnica en recursos humanos quienes recaban información sobre diferentes indicadores para medir la evolución de la unidad como ser, indicadores de ventas de cervezas y ventas de cubiertos. Los registros productivos son elaborados por un agente externo respecto a la información obtenida de los archivos y del sistema mediante la cual se elaboran los informes correspondientes a la unidad y se remiten a casa central.

Se promueve la cultura mediante la definición de un logotipo e isologotipo que representa al grupo, mediante uniformes del personal con logotipo identificador, se establecieron modificaciones en la infraestructura en general con ornamentación específica en oficina y espacios exteriores. Las ideas y el conocimiento son elementos claves en el día a día de la cervecería por lo que se le da lugar y se fomenta creaciones de artistas locales de la provincia. El restaurante se caracteriza además por la rápida y buena atención al cliente lo que le da una muy buena concepción disciplinar del producto-servicio con buenas reseñas y comentarios.

## Capítulo II – Marco teórico

Para elaborar el análisis del presente Reporte de Caso, resulta necesario definir los principales conceptos que darán sustento al desarrollo del trabajo y puesta en práctica de las mencionadas teorías. En primer lugar, es fundamental definir y entender el concepto de Planificación Estratégica como eje central del análisis y de la cual partirán las estrategias específicas elegidas para el desarrollo del caso en cuestión. Finalmente, se integrará cada uno de los conceptos que permitirá formular la dirección que tomará la empresa según la propuesta realizada.

El autor [CITATION Jos12 \l 2058 ] define a la planeación estratégica como un proceso en la cual la empresa realiza esfuerzos sistemáticos de manera formal donde define propósitos básicos entendiéndose esto como definición de acciones concretas y objetivo medibles para lograr alcanzar el estado deseado. Autores como [ CITATION Hil15 \l 2058 ] agregan, para que una planeación estratégica funcione, es importante que se planifique no solo en base al contexto competitivo y situación presente de la empresa, sino también, pensando en cómo se estima que será el entorno competitivo futuro de la misma, para lo cual, se definirá una estrategia proponiendo acciones específicas entendiéndose primero con que recursos cuento para llevarla a cabo y que de esta manera, le permita obtener una ventaja competitiva y un mejor desempeño por sobre sus competidores.

Como punto de partida del plan estratégico antes mencionado, los administradores de la empresa siguen un proceso formal de 5 pasos a la hora de la elaboración del mismo, el primer paso es la definición de la misión, visión y metas, y se vinculan las mismas, mediante la definición de objetivos específicos con resultados y productos que se desean alcanzar con dicho plan. Siguiendo con el segundo paso del proceso, se debe realizar un análisis externo de la empresa, entendiéndose esto como identificar los factores externos que pueden generar una amenaza y una oportunidad y que estos no pueden controlarse. El siguiente paso es analizar la empresa internamente, se debe identificar las fortalezas y debilidades que posee para aprovechar las oportunidades y hacerles frente a las amenazas. En el cuarto paso, se definirá la estrategia que mejor se adapte a la empresa y sea consecuente no solo con la visión sino también con el modelo de negocio establecido. Y, como último paso, se implementará la estrategia seleccionada teniendo

en cuenta los diferentes niveles en la organización, de negocios, funcional y operativo y se realizará luego el respectivo control de resultados. [CITATION Art12 \l 2058 ]

El nivel de negocios es quien definirá la estrategia a implementar y quien, además, verificará que el resto de los niveles de la unidad se encuentren alineados a la misma. Tal como afirman los autores [ CITATION Hil15 \l 2058 ], la estrategia comienza identificando quienes son nuestros clientes, es decir, a quien nos dirigiremos con nuestros productos, para lo cual se debe realizar la segmentación del mercado que le permita subdividir el mismo en grupos claramente identificables que presenten características similares en cuanto a deseos, necesidades y demandas, y para lo cual, definen tres tipos de enfoques que se pueden utilizar para segmentar el mercado, ya sea con, una estrategia de estandarización mediante un producto estándar para el consumidor promedio, de segmentación, con un producto para cada clientes, o de enfoque, es decir, que se dirija a unos pocos segmentos de clientes. Esto es de suma importancia para definir que estrategias genéricas básicas de negocio se aplicara.

Michel Porter (1985) citado en [ CITATION Hil15 \l 2058 ] fue quien definió las estrategias genéricas de negocios entendiéndose a estas como genéricas porque cualquier tipo de empresa de manera indiferente puede aplicarlas la cual le permitirá llegar a la frontera de la creación de valor y obtener resultados mayores a los promedios, para lo cual la empresa puede implementar su modelo de negocio basado en una de ellas o mediante una combinación de estas. Primeramente, estableció una estrategia de liderazgo en costos, donde la empresa hace lo posible para reducir su estructura de costos y vender los productos a un precio más bajo que la competencia. Como segunda estrategia, definió la de diferenciación, donde la empresa busca diferenciarse de la competencia con un producto único y distintivo. Y, como tercera estrategia, definió la de enfoque, en donde se dirige a un segmento de mercado o nicho específico en combinación con alguna de las dos estrategias antes mencionadas.

La estrategia de diferenciación puede ser utilizada de distintas formas por las empresas. Una de ellas es a través de productos o servicios que brinden atributos que den la percepción de superioridad ya sea por su confiabilidad, diseño, desempeño, atención, servicio, entre otros, y que estos sean tentadores para el cliente y crean que vale la pena pagar un precio mayor por estos. Para desarrollar la misma los autores [CITATION Art12 \l 2058 ] mencionan un conjunto de factores denominados “impulsores de cualidades únicas” que son claves para definir una ventaja

competitiva de diferenciación. Para definir estos existen diferentes rutas, estas pueden ser, de tipos tangibles, es decir, que aumente la satisfacción del cliente mediante sus especificaciones, estilos, etc., intangibles, que aumente la satisfacción del cliente en forma no económica y mediante la promoción del valor del producto y servicio.

Para que la estrategia de negocios seleccionada, en este caso la de diferenciación, sea implementada con éxito en una empresa, también es necesario que las estrategias funcionales y el esquema organizacional sigan un hilo conductor. Por lo tanto, es necesario que se apliquen estrategias funcionales que permitan sostener los pilares de la ventaja competitiva, entre los que se encuentran: calidad superior, innovación de productos y servicios, respuesta hacia los clientes y, sobre todo, eficiencia. Algunas de estas estrategias consisten en diseñar productos que generen una percepción de calidad elevada; desarrollar una función de atención al cliente excelente para resolver rápidamente las dudas y problemas de los mismos; realizar actividades de marketing que incrementen el valor de la marca. [ CITATION Hil15 \l 2058 ]

Mediante ciertos indicadores de medición de rendimiento podremos determinar si la estrategia aplicada obtuvo el rendimiento esperado, como ser ratios de liquidez que nos permita medir si la capacidad de pago de la empresa en corto plazo ha mejorado como ser: el nivel de liquidez general y prueba acida, que nos permita determinar además, el porcentaje correcto de bienes de cambio y de inventario que debe poseer la empresa respecto a su total de activo corriente, y, por sobre todo, medir mediante los indicadores más importantes que son los de rentabilidad, estos nos permitirán apreciar el resultado neto obtenido a partir de las decisiones y políticas que se tomen de los fondos de la empresa, siendo los más importantes, el margen de utilidad neta de las ventas y el ROI para analizar el rendimiento de nuestros activos totales. [ CITATION Hor07 \l 2058 ]

### Capítulo III - Conclusión Diagnóstica

Realizado el análisis de la situación de la unidad económica respecto a su actividad financiera en el año 2019 obtuvo en su respectivo ejercicio márgenes de utilidad positivos por cada peso vendido de 1,22%, un 47% más que en el año 2018. Esto le permitió para los inicios del 2020 contar con disponibilidades, créditos por cobrar de corto plazo y bienes de cambios e inventarios en existencia necesarios para el inicio del año, representando este último un 83% del total del activo corriente, principal problema donde radico los resultado negativos del ejercicio siguiente tras la caída en los ingresos por ventas de la unidad en casi un 43% respecto al año anterior y al depender en gran medida de las ventas para afrontar las obligaciones de corto plazo, profundizado además al realizarse la compra de insumos de explotación a inicios del 2020 para todo el año en curso, ocasionando una pérdida de liquidez de casi un 52% menos que al año 2019. Además, se incurrió en costos de ventas y de comercialización de los productos en mismos niveles del ejercicio anterior para mantener y adaptarse a las nuevas formas de ventas, por compromisos ya asumidos y para ventas de productos terminados en stock, generándose una pérdida sobre la inversión de un 70%.

El análisis anterior se deriva de estrategias genéricas planteada por la unidad de negocios como ser, en la cervecería la diferenciación enfocada al público joven, la cual no aprovecha fortalezas como la aceptación que posee el producto para crear experiencia de consumo respecto a sus diseños, sabores, estilos y por sobre todo un diferenciador importante que es la calidad certificada por normas internacionales, esta se ve limitada por el mercado específico a la que va dirigida su oferta considerando que la oportunidad de crecimiento del sector va mucho más allá en la actualidad, formado por consumidores que no poseen un conocimiento profundo del mundo de la cerveza artesanal sino de consumir un producto que sea rico, diferente a los sabores clásicos de empresas industrializadas, un producto a la moda. Para ello es indispensable logra diferenciarse en un mercado más amplio y para lograrlo se debe mejorar la administración de ciertas actividades de la cadena de valor que permita crear otros atributos diferenciadores como, una mayor longitud de productos en su oferta entendiéndose esto como nuevos formatos de comercialización de la cerveza que se adapte a las necesidades del cliente a través de un mejor servicio para este, con mayor presencia de fuerza de venta directa que permita reducir además, costos de intermediarios, aprovechar las BPM y la calidad para crear una superioridad de la

marca mediante estrategia de cuidado del medioambiente y una correcta asignación y aprovechamiento de los gastos de comercialización con una mayor intensidad en la estrategia de marketing diferenciado especializado en productos, con publicidad en redes y canales de ventas e-commerce “*off premise*” entendiéndose el cambio en el hábito de consumo comenzando por lo más económico que es una mayor participación en internet y redes sociales mediante publicidad paga, ya que una gran debilidad es que no se encuentra información de la empresa en los buscadores en internet. Esto permitirá posicionar, fortalecer y fidelizar la marca de la cerveza en la mente de los consumidores actuales y seducir a una nueva categoría de consumidores potenciales de primer consumo.

Y respecto al restaurante, la estrategia es diferenciar sus platos de comida con calidad, buena y rápida atención al cliente, y la cual está dirigida al público en general, de clase media principalmente turistas, quien desea conocer la gastronomía y la cultura de la patagonia argentina asistiendo al mismo. Si bien esto le permite obtener márgenes de utilidad positivos, hoy no permite obtener una ventaja competitiva superior al resto además de que no posee una estrategia que permita captar al público local en épocas del año de baja afluencia de turistas, para lo cual la estrategia de comercialización debe mantenerse con ventas mediante delivery por los canales actuales como ser, la página web, telefonía, redes sociales y app de pedidos pero adaptando la oferta de manera personalizada, que le permita al cliente armar su propio menú y pedido agilizando el mismo mediante MR Comanda.

Una vez definido los lineamientos y la estrategia que se van aplicar, se deben elaborar los diferentes planes de acción que se ejecutaran en los niveles funcionales y operativos de la unidad siguiendo el lineamiento de la misma de manera que cada uno de estos aporten a los objetivos específicos y general que se deseen alcanzar. Es de suma importancia entender que los hábitos de consumos en este tiempo han cambiado y adaptarse a ello será necesario para subsistir, por ello es vital que la unidad logre fidelizar con los clientes actuales, pero para lograr penetrar en el mercado de los primeros consumidores y en aquellos que no son fieles a una sola marca es importante que se adapte a estos cambios, entendiendo las nuevas formas de consumir, pero por sobre todo lo que busca el nuevo cliente, sabores novedosos, naturales y a la moda.

## Capítulo IV - Propuesta

### Plan de implementación

La unidad de negocio Sauco S.A. perteneciente al grupo económico Meta, en sus apenas tres años de vida logro en sus primeros dos años valores de rentabilidad positivos crecientes, esto mediante su gran trabajo realizado en primer lugar por su fábrica de cervezas artesanales Checa la cual consiguió la certificación mediante normas internacionales de calidad, y, por la compra de uno de los restaurantes con más trayectoria en la ciudad de Bariloche, La Jirafa, el cual rescato de malas gestiones anteriores. Esto se vio perjudicado en el año 2020 debido a la restricciones de la pandemia del Covid-19, las cuales frenaron el crecimiento que venían de los dos primeros años de actividad de la unidad y, es por este motivo, que requiere de la implementación de un nuevo plan estratégico que direcciona su actividad de acuerdo a no solo nuevos parámetros de consumo de los clientes sino hacia una nueva estrategia de comercialización que permita a la unidad volver a valores de rentabilidad crecientes como las que venía teniendo.

Es por eso que, a continuación, se presenta un plan estratégico para su implementación compuesto por un objetivo general y tres objetivos específicos, a través de los cuales, se proponen diferentes planes de acción que resuelvan las problemáticas presentadas y analizadas anteriormente en respuesta a dichos objetivos definido por el reporte de caso.

#### *Objetivo General*

Incrementar el margen de utilidad neta de Sauco S.A en un 4.5% para finales del año 2024, mediante una estrategia de diferenciación en un segmento de mercado más amplio, con mejoras en la administración de determinadas actividades claves de la cadena de valor que permita optimizar fortalezas internas.

#### **Justificación del objetivo general**

Se plantea un horizonte temporal de dicho objetivo de 3 años ya que se requiere la adaptación de la estrategia genérica de diferenciación que la empresa venía implementando para un mercado meta más amplio con la implementación de nuevas estrategias de comercialización y presentación de los productos. La rentabilidad que se propone alcanzar radica en el histórico obtenido por la unidad de negocios desde sus inicios, en el año 2018 la misma fue de 1,16%

sobre la inversión y en el 2019 de 1,22%. Se tiene en cuenta, además, que la rentabilidad proyectada para el año 2020 era de 1,5%, en un año proyectado sin pandemia.

### *Objetivos específicos*

Incrementar el ingreso por ventas de la cervecería en un 20% por año, mediante la aplicación de nuevas estrategias de ventas y comercialización del producto en nuevos canales.

Incrementar el valor de la marca Checa en un 5% por año hasta finales de 2024, mediante una estrategia de posicionamiento y fidelización de clientes actuales y captación de clientes potenciales.

Incrementar los ingresos por ventas de LaJirafa en un 20% por año enfocada en brindar un excelente servicio al cliente dentro y fuera del restaurante y con mayores beneficios para este.

### **Justificación de los objetivos específicos**

La definición de los objetivos específicos antes definidos radica en dos puntos de vistas, cuantitativo y cualitativo. En primer lugar, desde el punto de vista cuantitativo se define un incremento de los ingresos por ventas de la unidad Sauco S.A en un 110% para el cierre 31/12/24 respaldado en que para el cierre 31/12/19 el ingreso por ventas había aumentado un 104% respecto al ejercicio anterior y debido a la pandemia ese crecimiento alcista se vio truncado expresando pérdida de ingresos por un 43% para el año 2020. Se busca para 2024 alcanzar ingresos a niveles prepandemia mediante la estrategia propuesta a implementar.

Desde el punto de vista cualitativo podemos decir que la pandemia no es negativa en todos los sentidos, se observan oportunidades no aprovechadas por la unidad mediante sus fortalezas interna, como ser comercialización en nuevos canales que se vieron potenciados por dicha pandemia y que además produjeron muchos cambios en los hábitos de consumo. Es por eso que dicho plan busca la adaptación de la misma de manera de poder ampliar el servicio que se le brinda al cliente y poder llegar a este con diferentes ofertas en varios canales. Todo esto tiene como fin último alcanzar los niveles de rentabilidad que poseía la unidad a valores prepandemia y para eso es de suma importancia interpretar lo que el cliente busca en la actualidad.

## Planes de acción

### Plan de acción N°1 – Estrategias de comercialización de Checa

Se propone con la implementación de dicho plan, definir nuevas formas de comercialización de los estilos de cerveza, ampliando el alcance a los clientes mediante distintas opciones para poder adquirirlas con nuevos canales, servicios adicionales, presentaciones y venta directa. Para ello se propone la incorporación de ventas de pack de 4 y 6 latas de 473cc de los diferentes estilos con armado en el momento del pedido y botellones de recarga reutilizables de 1,9 lts, dichos botellones podrán ser adquiridos por el cliente en los 8 puntos amarillos checa (distribuidores oficiales) y ser reutilizados, se realizará ventas a domicilio mediante aplicación de “Pedidos Ya”. Se propone, además, la incorporación de una chopera móvil para contratación de eventos para la ciudad de Córdoba Capital, la misma se comercializará en barril de 30 lts, para los estilos cerveza rubia “Mesopotamia y Ryle”. Además, se reacondicionará la fábrica en Sacanta para visitas a la misma de lunes a jueves para potenciales nuevos clientes comerciales o clientes que deseen conocer nuestros productos, con degustación de ½ vaso de cerveza rubia (Mesopotamia y Ryle) y prueba de algún estilo que este en elaboración, y, para venta al público, mediante cerveza tirada y latas de 473 cc de viernes a sábado en la misma.

PLAN DE ACCION 1 - ESTRATEGIA COMERCIAL									
	Descripción del Plan	Tiempo		Recursos		Materiales	Servicio tercerizado	Recursos económicos	Anexo
		Inicio	Fin	Humanos	Área				
Objetivo 1	(1) Se definirá a nivel de la unidad económica la nueva estrategia de comercialización del producto al personal.	01/11/21	05/11/21	Directivos de la unidad.	Dirección de la unidad.	Sala de reuniones.	-	-	-
	(2) Se buscarán presupuestos para la página web, packaging para pack de 4 y 6 latas de 473cc y para compra de botellón de vidrio de 1,9lts.	08/11/21	12/11/21	Administrativos de compra.	Comercial	Oficina – PC - Wifi	-	-	Ver anexo 2
	(3) Los 8 puntos checa de ventas definidos mediante color amarillo se deberán registrar a la app "Pedidos Ya" para envío a domicilio.	08/11/21	12/11/21	Responsable comercial.	Comercial	Documentación requerida por la aplicación.	-	Registro sin costos.	Ver anexo 3
	(4) Se desarrollará la página web y se incorporará los puntos checa de venta, teléfono y mail de contacto para contratación de chopera móvil para eventos.	15/11/21	26/11/21	-	-	-	MAPINSIS.	\$48000 y \$5000 solo si se requiere mantenimiento	Según anexo 2

Tabla 1 – Plan de acción N°1 “estrategia comercial Checa”

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 1	(5) Se adaptará una chopera de la empresa para su movilidad, la misma será ploteada con isotipo de la marca para eventos	08/11/21	26/11/21	Coordinadores de producción	Producción.	Barriles propios de 30 lt – Conector tipo G con válvula – Estructura de madera.	-	Costo \$18198.99 – Amortización lineal en 3 años.	Ver anexo 4
	(6) Se contratará una persona para el manejo de una chopera móvil, se le abonará por evento realizado.	01/11/21	26/11/21	Responsable de administración.	Administración		-	Se le abonará una comisión x 4hs por evento – estimado en 3 años \$135000.	-
	(7) Se realizará la capacitación de la persona contratada por el Lic. en Química sobre el producto vía zoom.	01/12/21	03/12/21	Responsable de Producción – Lic. en Química.	Producción.	PC – Wifi – Oficina.	-	\$0, la capacitación la dará personal de la empresa.	-
	(8) Se realizará la compra del packaging para latas y botellones con envío al bar Casanegra.	01/12/21	03/12/21	Responsable comercial – Coordinadores de producción.	Área comercial.	-	-	Estimado para los 3 años \$59366.97.	Según anexo 2.
	(9) En el próximo abastecimiento al bar Casanegra desde la fábrica, se enviará chopera móvil para ploteo.	06/12/21	10/12/21	Coordinadores de producción.	Producción.	-.	-	Costo de envío distribuidora LaTerroir \$700.	-
	(10) Se realizará el ploteo de botellones, packaging de latas y chopera móvil con isotipo de la marca.	13/12/21	17/12/21	Responsable comercial.	Área comercial.	Vehículo de la empresa.	-	Estimado en ploteo para los 3 años \$20551.	Según anexo 2
	(11) Se reacondicionará la fábrica en Sacanta para visitas a la mismas de lunes a jueves y para venta directa al público de viernes a sábados.	29/11/21	17/12/21	Responsable comercial y de producción, y coordinadores de producción.	Área de producción – Área comercial.	Barriles propios de 50lts – Sillas y mesas propias de la inauguración – Ornamentación – Vajilla.	-	\$30000 aproximado para decoración.	-
	(12) Se realizará la inscripción mediante formulario en la Municipalidad de Sacanta para venta de bebidas.	06/12/21	17/12/21	Responsable de Administración.	Área de administración.	Documentación requerida.	-	-	-
	(13) Se realizará la implementación de la estrategia.	03/01/22	30/12/24	Personal de la unidad.	Unidad de negocio.	-	-	-	-
	(14) Se realizarán controles mediante indicadores KPI.	04/04/22	08/04/22	Técnico en Marketing.	Área Comercial.	-	-	-	-

**Tabla 1 – Plan de acción N°1 “estrategia comercial Checa”**

**Nota.** Fuente: Elaboración propia (2021).

**Control:** se realizará cada 3 meses mediante indicadores KPIs que se utilizan actualmente en la empresa para medición de ventas. El último será el 30/12/24.

- **Incremento de facturación mensual** = [(Facturación del mes en curso – Facturación del mes anterior) / facturación del mes anterior] x 100

- **Incremento de lts de venta** = [(Lts vendidos del mes en curso – Lts vendidos del mes anterior) / Lts vendidos del mes anterior] x 100

*Plan de acción N°2 – Posicionamiento de la marca en clientes actuales y potenciales de Checa*

PLAN DE ACCION 2 - POSICIONAMIENTO DE MARCA								
Descripción	Tiempo		Recursos		Recursos	Servicio tercerizado	Recursos económicos	Anexo
	Inicio	Fin	Humanos	Área				
(15) Se definirá en la web las posibilidades de reservas a la fábrica, pedidos de latas y botellones - Se buscará ampliar servicios al cliente para acceso al producto.	15/11/21	26/11/21	-	-	-	MAPINSIS.	Viene incluido en el presupuesto presentado para desarrollo de la página web.	-
(16) Se realizará publicidad paga en Instagram Ads de jueves a sábado y feriados según mes.	03/12/21	30/12/24	-	-	-	MAPINSIS.	Se aportará \$3000 para 3 días hasta agotar dicho saldo 2 veces al mes y \$800 feriados, por 3 años.	Según anexo 2
(17) Se desarrollará un programa de reciclado de latas Checa para los 8 puntos amarillos de venta llamados "Checarecicla".	08/11/21	12/11/21	Responsable comercial.	Área Comercial.	PC – Wifi – Oficinas.	-	-	-
(18) Presupuesto para 8 cestos de 10 lts para reciclado de latas.	08/11/21	12/11/21	Administrativos de compra.	Área Comercial.	PC – Wifi – Oficina.	-	-	Ver anexo 5
(19) Se promocionarán los botellones para recarga en Instagram con el slogan "vos también podés aportar al planeta" y en los 8 puntos checas mediante Banners.	03/12/21	30/12/24	Técnico en Marketing.	Área comercial.	PC – Wifi.	-	Costo de Banners con logo de la marca, botellón y slogan \$350 c/u para el 2022.	-
(20) Se lanzará las visitas guiadas a la fábrica - Se busca que el cliente conozca las BPM de la empresa y la tecnología utilizada	03/12/21	30/12/23	Responsable de producción – Coordinadores de producción.	Producción.	Fabrica – Instalaciones – Cervezas – Vajillas.	-	144 visitas xara 2022 – costo de degustaciones \$3000.	-
(21) Se adquirirá los 8 cestos para reciclado de latas con envío a Córdoba y distribución a los 8 puntos con vehículo propio.	15/11/21	26/11/21	Administrativos de compra.	Área comercial.	-	-	\$10804,72 + Costo de distribución a los puntos \$700	-
(22) Se aplicará el "Checarecicla" podrás dejar tus latas checas en los 8 puntos y obtener promociones.	06/12/21	30/12/24	-	-	Cestos Verdes para metal – Puntos oficiales Checa.	-	Se venderán directamente a empresa RECICLADORA MEDITERRANEA SRL. Para retiro - \$10.5 x latas.	-
(23) Se realizará medición de satisfacción al cliente y % de nuevos clientes.	06/06/21	10/06/21	Técnico en Marketing.	Área Comercial.	Oficina – PC – Wifi.	-	-	-

Mediante este plan de acción lo que se buscara es posicionar y fortalecer la marca en la mente de los clientes administrando ciertas actividades de la cadena de valor que nos permitan crear ciertos atributos de cualidades únicas como diferenciadores y de esta manera se pueda alcanzar los niveles de ingresos y ventas determinados en el plan de acción 1.

Tabla 2 – Plan de acción N° 2 “posicionamiento de marca Checa”

Nota. Fuente: elaboración propia (2021).

**Control:** se realizará cada 6 meses mediante indicadores KPIs de comportamiento que se utilizan actualmente en la empresa para medición de satisfacción al cliente y posicionamiento de la marca. El último será el 30/12/24.

- **Índice de fidelización** = (N° de clientes x N° de compras totales) / 100.
- **Cuota de mercado relativa** = (Ventas tot. de la empresa / Ventas tot. mercado) x 100.
- **Precio relativo** = (Cuota de merc. en ingresos/ Cuota de mercado en unid.) x 100.
- **Coste de adquisición de cliente/conversión** = Gastos en marketing / Nuevos clientes.

Con la implementación de una página web permitirá medir además la valoración del cliente según estrellas y comentarios que realicen estos del producto en *Google Maps*.

Plan de acción N°3 – Estrategia comercial para el restaurante LaJirafa

PLAN DE ACCION 3 - ESTRATEGIA COMERCIAL								
Descripción	Tiempo		Recursos		Recursos	Servicio tercerizado	Recursos económicos	Anexo
	Inicio	Fin	Humanos	Área				
(24) Se aplicará en la página web el logo de contacto de Instagram, Pedidos Ya y Delivery además de mail y teléfono y publicidad en Instagram.	06/12/21	30/12/24	-	-	-	MAPINSIS.	\$5000 por modificación y \$2000 cada 2 semanas. Por año en public. \$48000.	-
(25) Se aplicará promoción de bebida con plato - A algún plato particular se le aplicará de viernes a domingo promoción de cerveza Checa Mesopotamia rubia - vaso 540 cc.	06/12/21	30/12/24	Responsable Comercial.	Área comercial.	PC – Wifi – Oficina.	-	-	-
(26) Se aplicará "Noche de cumple" para festejo de cumpleaños - reserva para 10 personas incluye la torta por el restaurante.	06/12/21	30/12/24	Responsable Comercial.	Área comercial.	PC – Wifi – Oficina.	-	-	-
(27) Para meses de media y baja de turistas se aplicará "arma tu menú" el cliente mediante publicación en Instagram tendrá todos los días una lista de menú para armar y pedir hasta 1 h antes de apertura del restaurante 12:00 hs.	Temporada media y baja: Inicio 28/02/22 y 05/09/22	Fin 02/07/22 y 30/12/22	Técnico en Marketing.	Área comercial.	PC – Wifi – Oficina.	-	Se incluirá en el precio del plato la comisión a la aplicación Pedidos Ya y Delivery de 18%+ IVA.	-

Tabla 3 - “estrategia comercial LaJirafa”

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021).

OBJETIVO 3	(28) Programa de fidelización de una vez por cuenta "arrobanos con tu plato en tu historia de Instagram" y recibí una sorpresa en tu próxima visita - se dará el "ok" mediante la red social.	06/12/21	30/12/24	Técnico en Marketing.	Área comercial.	PC – Wifi – Oficina.	-	-	-
	(29) Se participará en octubre de cada año del "Bariloche a la carta" se promocionará los platos y cervezas Checa.	03/10/22	30/12/24	Responsable comercial -Personal.	Área comercial -Área de cocina y salón.	-	-	Instalación del stand y costo de transporte del equipo aprox. \$15000 para 2022.	-
	(30) Se realizará el control de ventas mediante MR Comandas e indicadores KPI.	06/06/22	10/06/22	Técnico en Marketing.	Área Comercial.	-	-	-	-

Tabla 3 - "estrategia comercial LaJirafa"

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021).

**Control:** se realizará cada 6 meses mediante indicadores KPIs que se utilizan actualmente en la empresa para medición de numero de comandas y de ventas de platos mediante MRComandas. El ultimo será el 30/12/24.

- **Incremento de facturación mensual** = [(Facturación del mes en curso – Facturación del mes anterior) / facturación del mes anterior] x 100.
- **Incremento de lts de venta** = [(Lts vendidos del mes en curso – Lts vendidos del mes anterior) / Lts vendidos del mes anterior] x 100.

### Flujo de fondos del Plan estratégico.

Conceptos	2021	2022	2023	2024
Ingresos por Ventas estimados		486600	825660	1148611
Costos variables		-295879.43	-388135.45	-582886.08
Depreciación de barril de 30 lt		-6066.33	-6066.33	-6066.33
Utilidad imponible		<b>184654.24</b>	<b>431458.22</b>	<b>559658.59</b>
Impuesto a las ganancias 35%		-64628.984	-151010.377	-195880.5065
Depreciación		6066.33	6066.33	6066.33
Activos fijos	-78000			
CT	-88839.1			
Liquidación CT				88839.1
<b>FFN INVERSIÓN</b>	<b>-166839.1</b>	<b>126091.586</b>	<b>286514.173</b>	<b>458683.5135</b>
K	43%	Se estimo inflación para 2023 de 36% según BCRA.		
VAN	\$ 218,305.82	Se estimo inflación para 2024 de 33% según BCRA.		

TIR	114.96%	Tasa de costo de capital de 43%, ajustada mediante CAMP.
IVAN	1.308481153	Rf 8,8% a 2024 - Rm 2,5% - Beta 0,97 a tres años.

Tabla 4 – Flujo de fondos.

Nota. Fuente: elaboración propia (2021).

La depreciación del barril de 30 lts para los eventos es en los 3 años de manera lineal, el precio del mismo es de \$18198,99. El cálculo de los costos se estiman con una inflación del 36% para el 2023 y del 33% para el 2024. En cada plan de acción en la sección recursos económicos se describe como se implementarán los costos de cada táctica. El precio del lt de cerveza se estima en \$200 al día de hoy para cervezas rubias y \$220 para el resto de estilos, según fuente de la empresa. El aumento de costos se estima con inflación según el año para la proyección.

El flujo presentado recupera la inversión inicial y obtiene el rendimiento mínimo deseado de 43% para la inversión en dicho plan calculado y ajustado mediante CAMP y un excedente de \$218305.82, además, el proyecto recupera la inversión en el horizonte planteado menor a 3 años y por cada peso invertido se obtiene \$1,31 centavos de VAN.

### Diagrama de Gantt

Cada propuesta está definida mediante un número al costado de la misma en cada plan de acción.

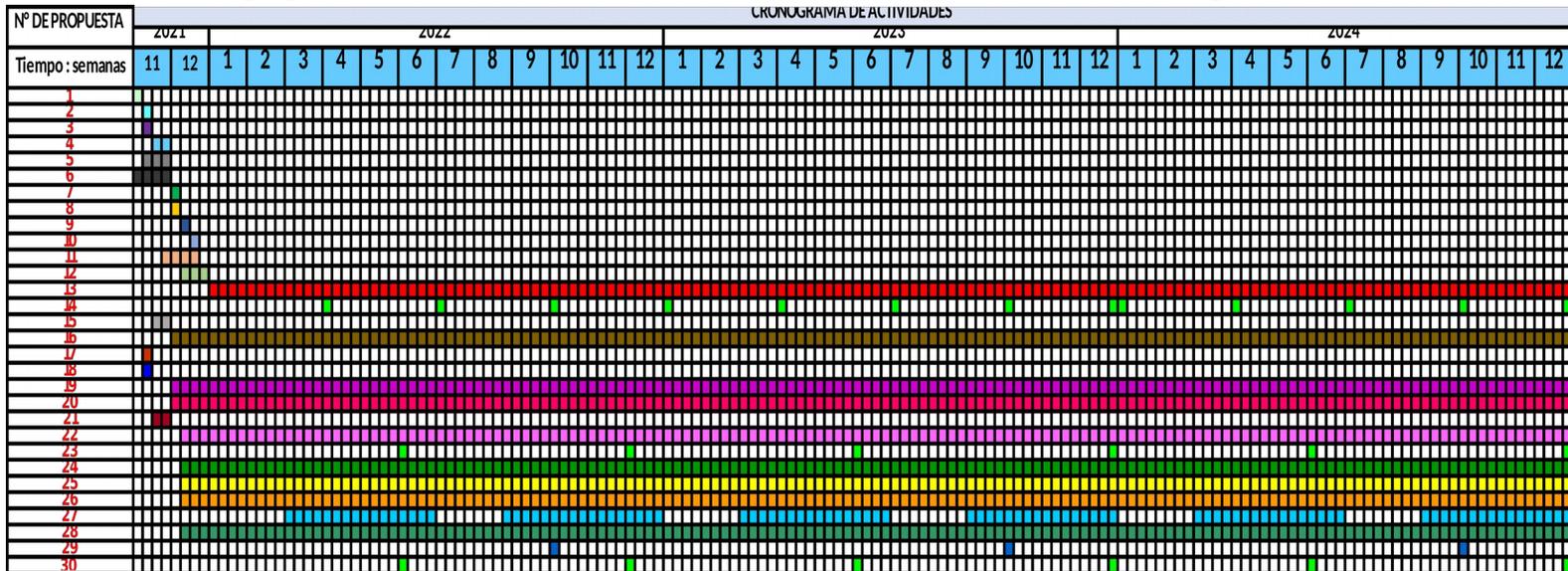


Ilustración 1 – Diagrama de Gantt.

Nota. Fuente: elaboración propia (2021).

## Capítulo V – Conclusión y recomendaciones

El presente trabajo tratado mediante la modalidad de Reporte de Caso, tuvo como finalidad expresar como la Unidad Económica Sauco S.A perteneciente al grupo Meta se encuentra en una problemática que si bien su estrategia principal es la correcta y es la de diferenciación de sus productos de la competencia, respecto a la estrategia que utiliza para identificar su mercado meta esta se ve reducida a un mercado específico, la cual no aprovecha fortalezas internas como la aceptación que poseen sus productos para crear experiencia de consumo y por sobre todo, en la cerveza, un diferenciador importante que es la calidad de la misma certificada por normas internacionales, y, además, se ve potenciado por sus limitados canales de venta en su estrategia de comercialización y promociones tanto en la cervecería como en el restaurante, para lo cual es de suma importancia comprender los nuevos hábitos y consumos del mercado gran parte generado por la pandemia, y, las tendencias respecto a la identidad de marca. Es por ello que, mediante este trabajo se concluye que la unidad posee todas las herramientas para poder crecer y realizado un análisis interno como externo, se desarrollo una propuesta de implementación basada en un plan estratégico que trata cada una de esas debilidades antes mencionadas para generar un impacto positivo en el corto plazo y se traduzca luego, en un crecimiento en el mediano y largo plazo.

La propuesta fue desarrollada con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la unidad en un 4,5% en un horizonte temporal de 3 años desde su implementación basándose en 3 objetivos específicos a cumplir en periodos de tiempos más cortos dentro de dicho horizonte mediante la implementación de 3 planes de acción a llevarse a cabo de manera simultánea. Dos de ellos se basan en una adaptación de la estrategia de comercialización que permita aumentar los ingresos por ventas tanto de la cervecería como del restaurante, expandiendo los canales de comercialización “*off premise*” y nuevas promociones de ventas, desarrollo de página web en la cervecería y publicidad paga en redes sociales, y el último, a través de una estrategia de posicionamiento de marca que permita fortalecer la misma en la mente de los clientes administrando ciertas actividades de la cadena de valor y así crear ciertos atributos de cualidades únicas como diferenciadores. Con la implementación de dicho plan estratégico, se estima la recuperación de la inversión inicial del mismo como mínimo exigido y un excedente de

aproximadamente \$218305.82 sobre esta, lo cual se puede resumir que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse en años posteriores.

La implementación de este plan atiende un mercado que no fue explotado anteriormente brindando un mejor servicio al cliente, generando nuevos canales de comercialización y buscando adaptar la estrategia al crecimiento que ha tenido el sector en estos años y a los cambios producidos por la pandemia respecto a los hábitos de consumo, formas de hacerlo y a lo que el cliente hoy demanda.

Por otro lado, existen diferentes temáticas abordadas en el Reporte de Caso que cobra importancia a partir de la aplicación de dicho plan, es vital el estudio de factibilidad de ampliar la estrategia de comercialización de la cerveza respecto al mercado meta hacia otras provincias, ofreciendo el producto mediante otros canales como la venta directa por la página web de la cervecería de pack de latas considerando que las mismas pueden conservarse fuera de frío unos 40 días sin perder sus cualidades, incrementar los diferentes puntos de distribución oficial de la cerveza para aumentar el alcance del servicio a domicilio y nuevas formas de packaging del producto como las botellas de 730 cc de color marrón, que permiten a través de dicho color la mejor conservación del producto para ventas a mayor distancia y de tiempo. Por último, la implementación de dicho plan estratégico impulsa la profesionalización de la unidad, es recomendable a partir de esto incorporar progresivamente el concepto de Responsabilidad Social Empresaria, si bien con el plan se comenzará con el reciclado de latas, es importante que eso se traduzca a una mayor cantidad de puntos de “Checarecicla”, así como también aportar a la economía circular mediante la reutilización del bagazo cervecero seco como alimento para animales pertenecientes a la unidad La Tregua y continuar con el seguimiento de su incorporación al código alimentario. También el bagazo es una excelente fuente para elaboración de biogás, en el futuro se debe plantear la posibilidad de instalar un biodigestor para el tratamiento de los residuos orgánicos, de manera de generar gas necesario para utilizarlo en una etapa del *brewing* de la cerveza como ser la cocción de la cebada y para el funcionamiento de la cocina del restaurante. Todo esto contribuirá activamente con el medio donde se desenvuelve la unidad mejorando la situación competitiva y aumentando su valor añadido tanto en sus productos como en su identidad de marca, recomendándose, además, la implementación de un Cuadro de Mando Integral, siendo esta una buena herramienta de gestión que se pueda comenzar a utilizar y

permita medir la situación y evolución de la unidad desde una perspectiva más general respecto al plan presentado y las recomendaciones de aplicación posteriores.

## Capítulo VI - Referencias

Argentina, B. O. (2020).

BDO Argentina. (2020). *Modificaciones al Código Tributario y Ley Tarifaria 2020. L.10.724 Y L.10.725 (B.O.30/12/2020)*. Obtenido de Ley Tarifaria 2021 - Córdoba: [http://www2.bdoargentina.com/impuestos/tarifaria\\_cba\\_21.pdf](http://www2.bdoargentina.com/impuestos/tarifaria_cba_21.pdf)

Boletín Oficial de la República Argentina 1. (2021). *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. Obtenido de Resolución 341/2021: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/245818/20210618>

Boletín Oficial de la República Argentina 2. (2021). *Ministerio de Turismo y Deportes*. Obtenido de Resolución 305/2021: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/248089/20210813>

Cámara de Cerveceros Artesanales de Córdoba. (2018). *El "boom" de la cerveza artesanal: una industria sin tapa*. Obtenido de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/numero-cero/el-boom-de-la-cerveza-artesanal-una-industria-sin-tapa/>

Casa Rosada. (2020). *Aislamiento social, preventivo y obligatorio*. Obtenido de Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

CONICET. (28 de 5 de 2020). *El consumo de alcohol en tiempos de pandemia*. Obtenido de Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas: <https://www.conicet.gov.ar/el-consumo-de-alcohol-en-tiempos-de-cuarentena/>

Contreras, R. (2021). *Se extiende el horario de circulación y gastronomía en Río Negro*. Obtenido de Barilocheopina: <https://www.barilocheopina.com/noticias/2021/08/13/54479-se-extiende-el-horario-de-circulacion-y-gastronomia-en-rio-negro>

- Di Pace, D. (2021). *Consumo cae 15%: ¿Qué se intentará para encenderlo?* Obtenido de *Ámbito*: <https://www.ambito.com/opiniones/consumo/cae-15-que-se-intentara-encenderlo-n5229604>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica - De la visión a la ejecución* (1 ed.). México D.F: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.
- Gonzalez, J. M. (2021). *Del bar a la góndola: el plan ingenioso de las cerveceras para ganar más con productos "boutique"*. Obtenido de *Cronista*: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/del-bar-a-la-gondola-el-plan-ingenioso-de-las-cerveceras-para-ganar-mas-con-productos-boutique/>
- Hill, C., Jones, G. R., & Shilling, M. (2015). *Administración Estratégica - Teoría y Caso: Un enfoque integral*. México, DF: Cengage Learning Editores, S.A.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos - Un enfoque gerencial*. México D.F: Pearson Educación.
- INDEC 1. (2021). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 127*. Obtenido de *Índice de precios al consumidor* (IPC): [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_07\\_212AB2FD3F4F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_212AB2FD3F4F.pdf)
- INTA. (2020). *Lúpulo en Alto Valle*. Obtenido de <https://inta.gob.ar/documentos/lupulo-en-alto-valle>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2021). *Agricultura busca incorporar el bagazo cervecero seco al Código Alimentario Argentino*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/agricultura-busca-incorporar-el-bagazo-cervecero-seco-al-codigo-alimentario-argentino>
- Ministerio de Salud. (2021). *Alimentos autorizados y establecimientos habilitados*. Obtenido de *Consulta de establecimientos y alimentos*: <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>

- Rodriguez Freire, J. (2021). *No se tira ni la cáscara: El bagazo de cerveza, superalimento con sabor a futuro*. Obtenido de Vinomanos: <https://vinomanos.com/2021/04/bagazo-superalimento/>
- Siglo 21. (2021). *Reporte de Caso - Grupo Meta*. Obtenido de Seminario Final: <https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso#lectura1>
- Terré, E., & Treboux, J. (2020). *Perspectivas de cebada 2021/22: Auge de la cebada en Argentina por demanda de China*. Obtenido de Bolsa de Comercio de Rosario: <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal-38>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica - Teoría y casos* (18 ed.). México D.F: Mc Graw-Hill/Interamericana editores, S.A de C.V.
- Vilar Evequoz, E. A. (4 de 8 de 2017). *Análisis del Caso: Cerveza Patagonia. (Trabajo Final de Practica Profesion)*. Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Buenos Aires. Obtenido de [https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/591/1/TFPP\\_EEYN\\_2017\\_VEEA.pdf](https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/591/1/TFPP_EEYN_2017_VEEA.pdf)
- Winkelman, B., Colino, E., & Civitaresi, H. M. (2019). *El Sistema Agroalimentario Localizado de la cerveza artesanal de San Carlos de Bariloche, Argentina*. Universidad Nacional de Rio Negro, Bariloche.

## Capítulo VII – Anexos

### Anexo 1 - Análisis de Mercado

#### *Industria Cervecera*

La industria cervecera afrontó durante 2020, por las medidas sanitarias como consecuencia de la pandemia de Covid-19, un reto substancial a nivel local y mundial. Y, aunque continúan siendo productos de consumo masivo, el comportamiento de los consumidores se vio necesariamente modificado y las marcas debieron adaptar sus estrategias, y en muchos casos crear nuevas, para lograr al menos sostener los niveles de ventas. Los hábitos de consumo se modificaron para lo cual esto más que una amenaza debe entenderse como una gran oportunidad en la cual quien sepa identificarla como tal, será quien pueda adaptarse mejor a estos cambios, no solo entendiendo los nuevos gustos y preferencias de los consumidores potenciales sino también complementando los canales tradicionales de venta de la industria y enfocarse en buscar nuevas formas de conquistar a dicho mercado que va a pasar mucho más tiempo en sus casas.

Dentro de la industria de la fabricación de cerveza podemos identificar dos formas de elaboración de cervezas, aquellas que se consideran de fabricación industrial y las de tipo artesanal, en la cual el 90% de dicha industria cervecera se concentra en 11 grandes fabricantes, entre ellas existen tres grandes jugadores: AB Inbev, que comercializa las marcas Quilmes y Brahma, es la líder con más del 70% del mercado. Luego CCU, con el 23%, productora de Schneider, Imperial, Salta, Palermo, Bieckert, entre otras, y también distribuidora de Heineken, Budweiser. En tercer lugar, SAB Miller dueña de Warsteiner e Isenbeck, y a su vez se estima que el mercado artesanal conforma el 10% restante con un aproximado de 600 fábricas habilitadas y alrededor de 1500 emprendimientos cerveceros la cual se cree que unos 450 cerraron sus puertas en pandemia. Las de tipo industrial concentran el 97% del mercado argentino en ventas de cervezas y el otro 3% pertenece a las de elaboración artesanal, entre las más influyentes de ese mercado está, Peñón del Águila, Antares, Patagonia entre otras, pero lo más importante del mercado artesanal, es que venían con un ritmo de crecimiento de un 20% anual hasta el año 2019, mientras que las de producción industrial solo a 1% anual. Si bien, el crecimiento de la

industria se vio opacado desde 2018 por el aumento sistemático de los precios de los insumos y la carga fiscal para el sector, el consumo de cerveza per cápita aumento, el mismo se estimó según el INDEC, en 41 litros a finales del 2019 siendo esto el 60% del total de bebidas alcohólicas consumidas, en el cual la producción total del sector fue de 20,4 millones de (hl) siendo el 99% del consumo total de cerveza en Argentina de producción local. Para el año 2020 en pandemia tras las restricciones en la circulación y debiendo la gente quedarse en sus casas hizo que el ritmo de crecimiento en el consumo lejos de verse afectado se incrementara en los últimos meses, un estudio del CONICET, revelo que se triplico la cantidad de gente que consume alcohol todos los días en la franja etaria entre 18 a 45 años, siendo el de cervezas uno de los que más aumento con un 25% respecto al año anterior, y en particular el de cerveza artesanal con un aumento del 11%. Esto se ve reflejado en valores para lo que va del corriente año, con un crecimiento del 25% en valores de producción respecto al año pasado. La clave está en entender los nuevos patrones y hábitos de consumo, los nuevos gustos y preferencias de los consumidores, con sabores novedosos y de moda, como también entender que los nuevos formatos de comercialización y de ventas son claves para aprovechar ese crecimiento ya que el 95% de la comercialización de las cervezas artesanales se venden y consumen solo en canales “*on premise*” (bares, restaurantes y comercios gastronómicos) y siendo uno de los fuertes en ventas hoy en día tras esos cambios en canales “*off premise*”, es decir, mediante ventas en góndolas, barriles de 5 lts, pack de cervezas en latas y con gran presencia de esas ventas mediante e-commerce, app y presencia en redes sociales. [ CITATION CON20 \l 2058 ]

### *Industria gastronómica*

En el año 2019 pre pandemia, según el EMAE, el sector gastronómico había sufrido una retracción interanual de un 1,1% correspondiente al año 2018, eso se debió en gran medida a la situación de inestabilidad cambiaria en el país debido a la incertidumbre electoral la cual produjo aumentos de precios considerables en insumos de producción, servicios públicos del sector y con una inflación del 54%, todo eso impacto en el precio final de los productos y en la caída de las ventas. El mismo se estimó el cierre de unos 2300 locales a nivel nacional con una pérdida de empleo de un aproximado de 150000 puestos de trabajo. Si bien no fue un buen año, el ingreso del sector fue unos \$500 mil millones al PBI, siendo uno de los sectores con mayor generación de empleo por inversión. A todos esto se le sumo el año 2020, con el cambio de gobierno aparentaba que iba a ser un mejor año respecto al anterior pero la pandemia no solo dejo trunco

esto, sino que la empeoro, según datos del INDEC, el sector gastronómico tuvo una caída del 45% interanual durante todo el año, representando este y el hotelero el 4% del total de los puestos de trabajo del sector privado. Si bien el gobierno mediante programas de ayuda de emergencia como el ATP y ahora el REPRO II, lograron amortiguar, pero no mucho la gran caída del sector, desde el mes de septiembre del 2020 a enero del 2021 la caída de la actividad fue entorno al 36%. Es claro que los que no pudieron adaptar su negocio a la situación de la pandemia, entendiéndose esto mediante la venta en internet, redes sociales, app delivery son las empresas que no pudieron sobrevivir.

Con las nuevas medidas de levantamiento de la cuarentena y con el lanzamiento de los programas de PreViaje, el sector prevee el movimiento de unos 4,2 millones de turistas del exterior lo cual se espera que finales del 2021 y comienzos del 2022 venga con un crecimiento en la actividad.

**Anexo 2 – Presupuestos de desarrollo de página web, packaging latas y botellones.**

Presupuesto de MAPINSIS, quien realizara la web de la cervecería Checa y quien manejara la publicidad en Instagram. El presupuesto de la web es de \$48000 para puesta en funcionamiento y se abonara \$5000 mensual según se requiera mantenimiento. Por publicidad en Instagram se abonará \$5000 c/ 2 semanas para desarrollo de anuncio de cervecería y restaurante de miércoles a sábado según corresponda (cervecería o restaurante) hasta agotar saldo y \$800 los feriados, se estiman 15 por año. Se deja PDF en Drive para ver detalle del presupuesto: [Web Checa e Instagram Checa](#).

**Ilustración 2 - Presupuesto MAPINSIS.**



**A: Cervecería Artesanal CHECA**  
**REFERENCIA: PRESUPUESTO de DISEÑO de PÁGINA WEB ESTÁTICA**

**SERVICIO DE ANÁLISIS Y DISEÑO**

DETALLE	Precio
Desarrollo del proyecto y prototipo web	\$ 5.000.-
Diseño web y puesta en funcionamiento completo	\$ 20.000.-
Compra de contenido audiovisual (imágenes y videos), textos, plantillas, etc.	\$ 0.-

**SERVICIO DE PUESTA EN FUNCIONAMIENTO**

DETALLE ANUAL	Precio
Mantenimiento anual fijo	\$ 10.000.-
Gestión de tres (3) dominios anuales (dos argentinos y uno internacional)	\$ 5.000.-
• www.checacervezaartesanal.com.ar	
• www.checacervezaartesanal.ar	
• www.checacervezaartesanal.com	
Hosting anual	\$ 8.000.-

**SERVICIO DE MANTENIMIENTO**

DETALLE MENSUAL	Precio
Mantenimiento mensual de la página web si es que se requieren actualizaciones/modificaciones parciales (no incluye rediseño del website completo)	\$ 5.000.-

Estamos seguros de que somos la mejor y más óptima respuesta a sus necesidades. Para aceptar este presupuesto ponganse en contacto con nosotros al email [contacto@mapinsis.com.ar](mailto:contacto@mapinsis.com.ar)

*Manuela Albano Pioli*  
 Ing. Manuela Albano Pioli  
 MP 1016-SI  
[www.mapinsis.com.ar](http://www.mapinsis.com.ar)



**A: Cervecería Artesanal CHECA**  
**REFERENCIA: PUBLICIDAD en Red Social INSTAGRAM**

**SERVICIO DE ANUNCIO en INSTAGRAM**

POR CADA ANUNCIO	Precio
Posteo del anuncio (imagen o video)	\$ 500.-
Configuración, programación, puesta en funcionamiento y seguimiento	\$ 1.500.-
Generación de estadísticos de lo publicitado	\$ 500.-

Estamos seguros de que somos la mejor y más óptima respuesta a sus necesidades. Para aceptar este presupuesto ponganse en contacto con nosotros al email [contacto@mapinsis.com.ar](mailto:contacto@mapinsis.com.ar)

*Manuela Albano Pioli*  
 Ing. Manuela Albano Pioli  
 MP 1016-SI  
[www.mapinsis.com.ar](http://www.mapinsis.com.ar)

**Nota.** Fuente: extraído de (Drive [gastonrocio36306528@gmail.com](mailto:gastonrocio36306528@gmail.com), 2021).

A continuación, se presentan presupuestos obtenidos de proveedores de la provincia de Córdoba respecto a lo necesario para la elaboración del plan, considerando que los costos presentados son adecuados a lo que la empresa puede pagar.

Considerando un volumen de producción mensual para un buen año de 30000 lts y siendo el canal “*off premise*” del 25%, para este nuevo canal se estima vender 4 pack de 4 latas y 3 pack de 6 latas por semana para el 2022, esto representa un total de 1632 latas de 473 cc en un año, esto equivale a 772 lts de cerveza y se estima un crecimiento de 20% por año para este canal. El costo de envío desde Alta Gracia a la ciudad de Córdoba Capital es sin costos para dicho volumen de compra realizado por la empresa JLL Group.



Te respondieron en 50 Packaging Caja Cervezas Artesanal Para 6 Latas Manija

Mercado Libre <no-responder@mercadolibre.com>  
Sáb 16/10/2021 10:11  
Para: g\_tauro28@hotmail.com

**mercado libre**

**JLL GROUP**

**Gaston, recibiste una respuesta**

Preguntaste en 50 Packaging Caja Cervezas Artesanal Para 6 Latas Manija

Pack xra 4 latas de 473 cc c/u	\$30,25
Pack xra 6 latas de 473 cc c/u	\$35,50
Pack de 50 u xra 6 latas	\$1549,99
Pack de 50 u xra 4 latas	\$1490,20

Usos: Apto para 6 Latas - Cartón Microcorrugado  
Resisten la transpiración de las latas frías - Ocupa mínimo espacio

**Ilustración 3 – Presupuesto JLL Group.**

**Nota.**  
extraído de



Fuente:  
(mail:

[g\\_tauro28@hotmail.com](mailto:g_tauro28@hotmail.com), 2021).

A continuación, se presenta el presupuesto obtenido de la empresa Pettish Bazar por los botellones de vidrio color marrón de 1,9 lts. Según la demanda estimada para la venta de los mismos a domicilio es de 1 u por mes para el primer año, los mismos sirven para recarga de cerveza tirada en los diferentes puntos Checa. La cantidad que se estima vender mediante este medio es 12 botellones para el primer año con promedio de 2 recargas por mes, 24 para el segundo con 3 recargas por mes y 24 el tercer año con 4 recargas, es decir un 30% por año. Esto equivale a 24 lts para el primer año, 48 lts para el segundo y 72 lts para el tercero.

**Ilustración 4** – Presupuesto Pettish Bazar.

**Nota.** Fuente: extraído de ((mail: [g\\_tauro28@hotmail.com](mailto:g_tauro28@hotmail.com), 2021).

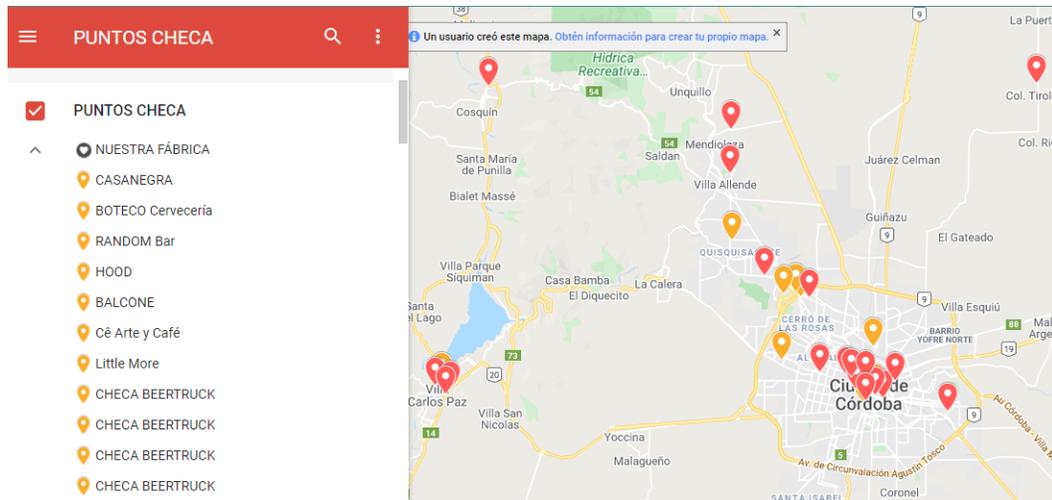
### Anexo 3 – Puntos Checa (distribuidores oficiales)

Los puntos que se detallan a continuación, son puntos oficiales de distribución de cerveza Checa, los mismo son identificados mediante un color amarillo en *Google Maps* para su distinción, en estos se comenzará la venta a domicilio de pack de latas y botellones mediante app “Pedidos Ya” con previa inscripción a la misma. Se tendrá en cuenta la comisión que se debe abonar por cada pedido de 18% + IVA por Marketplace y logística sobre el valor bruto del ticket.

**Ilustración 5 – Puntos amarillos Checa.**

**Nota.** Fuente: extraído de (@checacervezaartesanal, 2021).

### Anexo 4 – Presupuesto para ploteo de packaging, botellones y chopera móvil.



El

presupuesto presentado es realizado por consulta a Imprentor, ubicado en Córdoba Capital, el mismo realiza ploteo para todos los productos necesarios para el plan, el costo estimado para los mismos según presupuesto es el de la imagen, los mismos poseen el IVA incluido en el precio.

**Ilustración 6 – Presupuesto Imprentor.**

**Nota.** Fuente: extraído de (mail: [g\\_tauro28@hotmail.com](mailto:g_tauro28@hotmail.com), 2021).

**Anexo 5 – Presupuesto de cestos para reciclado de latas.**

El presupuesto presentado es realizado por la empresa Multienvase, realiza venta de todos tipos de envases al por menor y mayor, los mismos son para implementar el programa



“Checarecicla” en los 8 puntos amarillos (distribuidores oficiales). Se recomienda la compra de 8 cestos verdes de 10 lts para reciclado de latas para el primer año sin costo de envío según consulta por volumen de compra. Se estima el reciclado del 35% de las latas y se venderá directamente a la empresa recicladora para retiro en los diferentes puntos a un precio de \$10,5 por unidad para el primer año. Se buscará incorporar 4 más por año y 4 puntos diferentes Checarecicla.

**Ilustración 7 – Presupuesto Multienvase.**

**Cestos Ecologicos De 10 Y 60 Litros Verde Tapa Vaiven**



Llamanos: +54 11 y 4687 – 5543 o 4687 – 7694 o 4686 – 4841 o 4686 – 2272

**Descripción**

<b>Nombre:</b>	Cesto Ecológico 60 Litros Verde Tapa Vaivén - Separación de Residuos. Tres caras con ploteo IML con la indicación de residuos.
<b>Capacidad:</b>	60 litros
<b>Medida:</b>	37 x 25 x 60 cm
<b>Código:</b>	K 995

El costo por c/u de 60 lts es de \$2725,5 IVA incluido.  
 El costo por c/u de 10 lts es de \$1350,59 IVA incluido.  
 Realizamos envíos a todos el país mediante servicio O C ASA, para un volumen de compra mayor a 5 u de cualquier tipo, el envío lo hacemos sin costos. Saludos.

**Nota.** Fuente: extraído de (mail: [g\\_tauro28@hotmail.com](mailto:g_tauro28@hotmail.com), 2021).